



Sourcing-opties

De startbekwame professional verkrijgt overzicht en inzicht in de principes en de diverse vormen van sourcing-opties.

De leeruitkomst van deze eenheid betreft kennis van en inzicht in de verschillende vormen (opties) waarmee gewenste ((out)sourcing) diensten beschikbaar kunnen komen.

De startbekwame professional op NLQF 6 niveau kent:

- de principes en uitgangspunten van de verschillende sourcing-opties;
- de typische kenmerken en voor- en nadelen van de verschillende sourcing-opties;
- de overwegingen, criteria, eisen, enz. voor het selecteren van een sourcing-optie;
- het opstellen van een sourcing-strategie.

De student kan daarmee:

- Een sourcing-strategie opstellen en daarin gemaakte keuzen onderbouwen;
- De keuze maken voor de meest relevante sourcing-optie en die keuze onderbouwen.

De leeruitkomst draagt bij aan kennis van een belangrijk gebied in het beroepenveld. Het betreft gevorderde kennis en kritisch inzicht in theorieën en beginselen (NLQF/EQF 6).

1. Sourcing-beleid en -strategie

1.1 Inleiding

Wat is sourcing en waarom moet er strategie over gevoerd worden.

Sourcing

Sourcing als begrip betreft de vorm waarin een klant de samenwerking kan zoeken met een leverancier. In het begin werd voornamelijk gesproken van 'outsourcing', de vorm van sourcing waarbij een leverancier de ict-middelen in beheer neemt en haar diensten aan de klant levert. Er zijn echter meer vormen van sourcing die allemaal hun voor- en nadelen (maar ook risico's) hebben, bijvoorbeeld insourcing.

Het begrip sourcing definieert dus de wijze waarop (of de vorm waarin) 'het beheer van de ict' wordt/is georganiseerd', en al dan niet uitbesteed aan een leverancier.

Sourcing-beleid en -strategie

Voordat tot outsourcing wordt overgegaan (of een ander vorm van sourcing, al dan niet in een situatie van de heroriëntatie op de bestaande sourcing-situatie), is het van belang dat een organisatie de (strategische) uitgangspunten voor sourcing (en breder: de inkoop van IT-diensten) heeft geformuleerd. Dat wordt meestal vastgelegd in het sourcing- of inkoop-beleid.

Vervolgens wordt het sourcing-beleid geoperationaliseerd in een sourcing-strategie, ook wel het tactische plan genoemd.

Risico's

Naast de beleidsmatige uitgangspunten voor het kiezen van de beste sourcing-optie(s), is het vooral van belang om een keuze te maken die de risico's voor een organisatie minimaliseert; het gaat immers om het beheer van de informatievoorziening/ict die een bedrijfskritisch bedrijfsmiddel vertegenwoordigt.

1.2 Het sourcing-beleid

Het inkoop- of sourcing-beleid biedt de beleidsmatige kaders die voor de sourcing gelden.

Het sourcing-beleid

Het inkoop- of sourcing-beleid biedt de beleidsmatige kaders die voor de sourcing gelden. Het sourcing-beleid beschrijft bijvoorbeeld:

- de classificatie van IT-diensten en -activiteiten die beleidsmatig worden benoemd als 'bedrijfskritisch' (of andere classificatie);
- eisen aan de ict en het beheer daarvan, zoals gelet op de compliance met wet- en regelgeving;
- de uitgangspunten voor het inkopen van IT-diensten, zoals met betrekking op:
 - a. een single- of multi-vendor policy (het uitgangspunt om één of diverse leveranciers in te schakelen, al dan niet voor een perceel/IT-dienst);
 - b. welke IT-diensten of activiteiten per se niet mogen worden uitbesteed;
- eisen aan leveranciers (al dan niet gelet op de compliance), zoals:
 - c. de geografische locatie van de leverancier; de formele vestigingsplaats en de geografische locatie van waaruit de IT-diensten worden geleverd;
 - d. de grootte van een leverancier (bijvoorbeeld gelet op de omzet; een maat voor de continuïteit van de leverancier).

De classificatie van IT-diensten en -activiteiten

De classificatie van IT-diensten en -activiteiten is een belangrijk uitgangspunt voor de sourcing. Het geeft niet alleen aan welke classificatie – i.c. hoe bedrijfskritisch is – een IT-dienst of -activiteit heeft, maar biedt ook de randvoorwaarden voor de (out)sourcing.

Vaak heeft dat betrekking op:

- de mate waarin de hosting van een systeem bedrijfskritisch is
- de mate waarin (functioneel en technisch) applicatiebeheer van een applicatie bedrijfskritischheid is;
- de integriteit en de confidentialiteit van data/gegevens.

Stel nu dat (out)sourcing van het financiële systeem wordt overwogen. De eerste vraag is: “hoe belangrijk c.q. bedrijfskritisch” is dit systeem voor de bedrijfsvoering? Sommige bedrijven ‘vallen om’ als het financiële systeem een dag uit de lucht is; sommige bedrijven ‘overleven’ wel als dit systeem een aantal dagen niet beschikbaar is.

Afgeleid daarvan kan worden vastgesteld hoe ‘bedrijfskritisch’ het beheer van dat systeem is, zowel wat betreft de hosting als het applicatiebeheer. Voor een bedrijfskritisch systeem geldt meestal dat de hosting ook als bedrijfskritisch wordt beschouwd (met navenante eisen aan de hosting, zoals met betrekking tot de continuïteit van de beschikbaarheid van het systeem, als bijvoorbeeld de security daarop).

In een omgeving waarin snelle aanpassingen op marktbevingen wordt gevraagd (bijvoorbeeld bij een hoge mate van concurrentie in de markt), is het applicatiebeheer bijzonder bedrijfskritisch (zowel het functionele als het technische applicatiebeheer). Ook gelet op de integriteit en de confidentialiteit van data/gegevens gelden vaak ‘bijzondere’ classificaties.

Een goed uitgangspunt voor het classificeren van IT-diensten en -activiteiten, is gedefinieerd in het vakgebied van EDP-auditing. Daarin wordt de volgende indeling van classificatie gehanteerd:

Classificatie				
Hosting/beschikbaar		Applicatiebeheer	Data	
Organisatie-intern	Organisatie-extern (bijvoorbeeld klanten)		Integriteit	Vertrouwelijkheid

De classificatie per element wordt voorts gedefinieerd als:

- cruciaal: fouten in het proces impliceren zeer grote risico's voor de continuïteit van de organisatie;
- kritisch: fouten in het proces impliceren ernstige gevolgen voor de bedrijfsvoering (of haar klanten) qua dienstverlening aan klanten en qua continuïteit van de organisatie;
- essentieel: fouten in het proces impliceren dat de bedrijfsvoering ernstig wordt beperkt c.q. gehinderd maar het bedrijfsproces met alternatieven, doch wel beperkt, kan worden gecontinueerd;
- belangrijk: fouten in het proces impliceren dat de bedrijfsvoering wordt gehinderd, maar dat het bedrijfsproces kan worden gecontinueerd, zij het met minder kwaliteit;
- basis: fouten in het proces impliceren dat de bedrijfsvoering met beperkingen voor kwaliteit kan worden gecontinueerd.

Voor de classificatie van de gegevens (gelet op integriteit en vertrouwelijkheid) wordt vaak een bijzondere classificatie gehanteerd:

- geheim: gegevens zijn in die zin geheim dat toegang daartoe door onbevoegden leidt tot risico's voor de bedrijfsvoering c.q. de continuïteit van de organisatie;

- vertrouwelijk: gegevens zijn vertrouwelijk als de toegang daartoe door onbevoegden leidt tot het schenden van de vertrouwelijkheid van gegevens (zoals bijvoorbeeld gedefinieerd in de Wet op de Gegevensbescherming);
- bedrijfsintern: gegevens zijn uitsluitend bedoeld voor intern gebruik; toegang tot deze gegevens door onbevoegden leidt tot het lekken van informatie die de (bijvoorbeeld de concurrentie-)positie van een organisatie kan aantasten;
- publiek: gegevens zijn expliciet bedoeld voor het delen van informatie buiten de organisatie.

Een multi-vendorstrategie

Een multi-vendorstrategie is een strategie waarbij de te (out)sourcen IT-diensten of -activiteiten niet – exclusief – aan één leverancier wordt uitbesteed. Daarbij bestaan de volgende opties:

- de uit te besteden percelen worden aan meerdere leveranciers toegewezen; maar wel: één perceel bij één leverancier;
- idem, maar een perceel wordt – in concurrentie – bij meerdere leveranciers belegd.

Een voorbeeld van het laatste beleid is het gemakkelijkste voor het aanschaffen van IT-middelen (zoals een PC): met diverse leveranciers worden contracten afgesloten om het betreffende IT-middel te leveren; de prijs en bijvoorbeeld de geboden service bepaalt welke leverancier voor de aanschaf wordt geselecteerd.

Een voorbeeld voor de hosting van applicaties is het afnemen van SaaS-oplossingen (standaard applicaties) bij meerdere leveranciers (uiteraard bij elke leverancier een andere SaaS-oplossing/applicatie).

In elk geval gaat het om een bewuste keuze om meerdere leveranciers te contracteren, vaak met het doel om ‘vendor-lock-in’ zoveel als praktisch mogelijk, te voorkomen. Maar let wel: het voorkomen van een vendor-lock-in is praktisch nauwelijks mogelijk: zodra je een leverancier hebt geselecteerd (en vooral bij hosting en applicatiebeheer) word je afhankelijk van die leverancier en is de transitie naar een andere leverancier niet zonder – vaak grote – inspanningen mogelijk.

Compliance

Vanuit wet- en regelgeving worden vaak eisen gesteld aan de informatievoorziening/ict, en daarom ook aan het beheer daarvan. Een bekende wet is de Wet op de Gegevensbescherming.

Een organisatie kan zelf ook compliance-eisen formuleren, zoals “green ondernemen” of “maatschappelijk verantwoord ondernemen”. Ook deze eisen vertalen zich naar specifieke eisen aan de informatievoorziening/ict en eisen voor de sourcing van IT-diensten.

Bedrijfskritische systemen en IT-activiteiten wel of niet uitbesteden?

Er is veel discussie of bedrijfskritische systemen en/of IT-activiteiten nu wel of niet mogen worden uitbesteed. Het antwoord ligt vooral besloten in het informatievoorziening- en sourcing-beleid, en is een afweging die elke organisatie voor zichzelf moet maken.

Sommige organisaties stellen: dit systeem (en daaraan verbonden beheer) is dermate bedrijfskritisch dat de organisatie het beheer zelf moet uitvoeren.

Andere organisaties redeneren juist andersom: dit systeem (en daaraan verbonden beheer) is dermate bedrijfskritisch dat de beste resources moeten worden ingeschakeld om dat systeem te beheren; en dat sluit outsourcing niet uit (of maakt dat juist de

beste keuze in de situatie dat de organisatie niet zelf 'de beste' beheerders beschikbaar kan stellen).

Beleidsuitspraken

Een bekende vorm van sourcing-beleid is het beleidsuitgangspunt: "uitbesteden, tenzij". Daarbij stuurt men beleidsmatig op de situatie dat altijd wordt uitbesteed, tenzij dat bijvoorbeeld niet de gewenste voordelen biedt of tot de gewenste kwaliteit van dienstverlening c.q. informatievoorziening/ict leidt.

Een andere beleidsuitspraak voor het sourcing-beleid is bijvoorbeeld: "de uitbesteding van 'generieke ict' vindt altijd plaats specifiek op gebruikers en organisatie-onderdelen afgestemde diensten, 'specials' na een nadere analyse". Daarmee wordt bedoeld op 'standaard ict-middelen' en 'standaard diensten' die meestal 'breed' in de markt door leveranciers worden geboden (vaak ook in de vorm van cloud-diensten/oplossingen zoals SaaS), en waarvoor het meestal goedkoper is (en misschien ook wel op een kwalitatief hoger niveau dan als eigen ict'ers het beheer doen) om dat uit te besteden.

Steeds vaker hoor je de beleidsuitspraak: "IT in de cloud, tenzij". Daarmee wordt bedoeld dat er een sterke voorkeur bestaat voor het invullen van IT-diensten met cloud-services (uit de cloud af te nemen).

Daarbij kun je denken aan het uitbesteden van het beheer van een werkplek, het beheer van Microsoft Office (door Microsoft aangeboden als: "Office 365"), en misschien ook wel het leveren van een ict-infrastructuur (netwerk, servers, storage, e.d., in de vorm van PaaS of IaaS).

Opdracht

1. Inventariseer en analyseer het sourcing-beleid bij jouw eigen organisatie.
2. Identificeer de beleidsuitgangspunten voor sourcing.
3. Zet deze beleidsuitgangspunten op een rij en orden deze naar:
 - a. eisen voor de informatievoorziening/ict in het algemeen;
 - b. eisen voor de (out)sourcing van IT-diensten en -activiteiten;
 - c. eisen voor informatiesystemen/applicaties;
 - d. eisen voor de hosting van de ict;
 - e. eisen voor het applicatiebeheer;
 - f. eisen voor data/gegevens.
10. Leidt van de beleidsuitgangspunten een classificatie af voor:
 - g. de hosting van de ict;
 - h. functioneel applicatiebeheer;
 - i. technisch applicatiebeheer;
 - j. data/gegevens.
15. Zoek op internet naar meer beleidsuitgangspunten die bepalend zijn voor de (out)sourcing van IT-diensten en -activiteiten.
16. Vul daarmee jouw eerdere 'schema's' aan (beleidsuitgangspunten en classificatie).
17. Bepaal vervolgens welke eisen, randvoorwaarden en condities gelden voor de (out)sourcing (voor: hosting, functioneel applicatiebeheer, technisch applicatiebeheer en data/gegevens).

1.3 De sourcing-strategie

Een sourcing-strategie is de vertaling van het sourcing-beleid in een tactisch plan.

De sourcing-strategie

Meestal is een sourcing-strategie het vertrekpunt om de sourcing van een bepaald perceel (of percelen) te gaan realiseren.

Een sourcing-strategie beschrijft bijvoorbeeld:

- de voorkeur voor single of multi-sourcing;
- eisen aan leveranciers, bijvoorbeeld met betrekking tot de geografische locatie van de leverancier;
- eisen aan de diensten, zoals vanuit wettelijke kaders (denk aan de Wet op de Privacy of de regelgeving die het verbiedt om persoonsgegevens buiten Europa op te slaan);
- welke samenwerkingsvormen met te selecteren leveranciers kunnen worden aangegaan c.q. de voorkeur genieten;
- de indeling in percelen;
- randvoorwaarden, condities en eisen die worden gesteld aan de diensten van een leverancier, mede afhankelijk van een specifiek perceel;
- een sterkte/zwakteanalyse, een risicoanalyse en een financiële analyse om de gewenste sourcing-opties (inclusief een eventuele keuze voor cloud) vast te stellen;
- het scenario waarmee de gewenste sourcing-strategie wordt gerealiseerd.

In de cursus 'De bedrijfsmatige aansturing en het beheer van de regie' wordt nader op de sourcing-strategie ingegaan.

Percelen

Een 'perceel' wordt in het algemeen beschouwd als een cluster van IT-diensten of -activiteiten die aan één leverancier (of bij een multi-vendorstrategie aan meerdere leveranciers, al dan niet in concurrentie met elkaar) worden uitbesteed.

Algemeen geïdentificeerde percelen zijn:

- werkplekbeheer;
- netwerkbeheer;
- hosting van applicaties;
- datastorage;
- technisch applicatiebeheer;
- support, zoals met een servicedesk;
- telefonie;
- multi-mediafaciliteiten (denk aan: videoconferencing).

2. Sourcing-opties

2.1 Inleiding

Een inleiding tot de verschillende sourcing-opties

Sourcing-opties

Eerder bespraken we al het begrip sourcing. Sourcing definieert de wijze waarop (of de vorm waarin) 'het beheer van de ICT' wordt/is georganiseerd, en al dan niet uitbesteed aan een leverancier. Daarvoor zijn diverse sourcing-opties mogelijk, die elk hun voor- en nadelen, en risico's, hebben. Die bespreken we nu.

Sourcing en Cloud Computing

IT-sourcing is de strategische, tactische en operationele activiteit die resulteert in het vinden, contracteren en evalueren van de juiste leverancier voor de gewenste IT-services (ook wel aangeduid met right-sourcing.).

We onderscheiden verschillende vormen van sourcing:

- in-sourcing (leverancier is onderdeel van de eigen instelling) (private cloud);
- co-sourcing (leverancier is een samenwerkingsverband met aangesloten instellingen) (community cloud);
- out-sourcing (leverancier is een marktpartij) (public cloud);
- outtasking (het uitbesteden van taken).

Clouddiensten worden ruwweg als volgt ingedeeld.

- **Infrastructuurdiensten (Infrastructure-as-a-Service of IaaS)** Dit zijn hardware-gerelateerde online diensten, bijvoorbeeld rekenkracht ('processing') voor het uitvoeren van wetenschappelijke berekeningen, opslagruimte voor de back-up, of netwerkcapaciteit voor het hosten van de website. Voorbeelden van leveranciers zijn KPN, Amazon en Rackspace.
- **Platformdiensten (Platform-as-a-Service of PaaS)** Hier neemt de gebruiker een dienst af om eigen applicaties te ontwikkelen of samen te stellen uit bouwstenen, bijvoorbeeld een database of webserver. Voorbeelden zijn Google Application Engine, Windows Azure, Force.com en (afhankelijk van het gebruik) Microsoft Sharepoint Online. Vaak is hierbij IaaS inbegrepen.
- **Softwarediensten (Software-as-a-Service of SaaS)** Bij deze vorm van dienstverlening gaat het om kant-en-klare applicaties of software die direct door de eindgebruiker ingezet kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan Google Apps of Microsoft 365 voor mail en het samenwerken aan documenten. Deze applicaties zijn toegankelijk via een webbrowser. De klant en gebruiker hoeven niet te zorgen voor de onderliggende infrastructuur, zoals het netwerk, servers, voldoende opslag en de installatie van de software. Vaak is hierbij PaaS en IaaS inbegrepen.

Offshoring

Offshoring is outsourcing aan een leverancier die geografisch 'ver' van de klant verwijderd zit. Bij offshoring zijn klant en leverancier vaak geografisch ver uit elkaar gevestigd (denk aan een leverancier in India) en kan overleg en besturing lastiger zijn door culturele verschillen of taalbarrières.

Single of multi-sourcing

Beleidsmatig of vanuit praktische overwegingen kan een organisatie een keuze maken tussen het contracteren van één leverancier, of van meer dan één.

Percelen

Binnen de ict kunnen diverse onderdelen worden geïdentificeerd, of ook wel "percelen" genoemd, zoals:

- werkplekbeheer;
- netwerkbeheer;
- hosting van applicaties;
- datastorage;
- technisch applicatiebeheer;
- support, zoals met een servicedesk;
- telefonie;
- multi-mediafaciliteiten (denk aan: videoconferencing).

Er zijn wel meer indelingen van de ict mogelijk, maar bovenstaande indeling is een helder en goed afgebakende groepering van 'te beheren middelen' en 'uit te voeren beheeractiviteiten'.

Bij het aanbesteden van delen van de ict wordt in het algemeen gesproken van: "percelen". Daarmee wordt dus het deel van de ict bedoeld dat aan een leverancier kan worden (of wordt) uitbesteed.

Opdracht

1. Zoek in jouw organisatie naar uitbestede IT-diensten.
2. Definieer welke sourcing-optie aan de orde is (let op: het kunnen meerdere percelen betreffen waarvoor verschillende sourcing-opties zijn gerealiseerd).
3. Benoem (als het aan de orde is per perceel) de kenmerken van deze sourcing-opties, in termen van:
 - a. het type IT-dienst dat wordt afgenomen;
 - b. wat er bij de leverancier wordt beheerd (systeem, applicatie, netwerk, e.d.);
 - c. wat er van de leverancier qua IT-diensten wordt vereist;
 - d. onder welke condities, randvoorwaarden, e.d. de leverancier haar moet diensten leveren (denk aan: inspannings- of resultaat-verplichting).
8. Ga na of er sprake is van single of van multi-sourcing?
9. Benoem welke samenwerkingsverbanden er dan bestaan:
 - e. met jouw eigen organisatie;
 - f. tussen leveranciers onderling?

2.2 Beschouwingen op outsourcing

Wat houdt outsourcing precies in?

Outsourcing

Outsourcing is niet de oudste vorm van sourcing: 'vroeger' werden al adviseurs ingehuurd en werd in een gezamenlijke aanpak met specialisten van de klant, een project uitgevoerd (feitelijk een vorm van outtasking of co-sourcing). En later werden projecten 'turn-key' aan leveranciers uitbesteed (zeker een vorm van outsourcing).

Outsourcing wordt meestal in het perspectief van het beheer van de ict geplaatst: een leverancier wordt gecontracteerd om beheerdiensten te leveren, zoals het hosten van applicatie of applicatiebeheer.

Outsourcing als sourcing-optie geldt ook voor de inzet van cloud-diensten. Bij het afnemen van cloud-diensten levert de leverancier ook een dienst. Bovendien is een leverancier resultaatverplicht, echter gelden dan vaak specifieke contractuele aspecten. De inzet van cloud-services wordt daarom apart behandeld.

Inspannings- of resultaatverplichting van de leverancier

Bij de 'inspanningsverplichting' is de leverancier contractueel verplicht om een bepaalde 'inspanning' te leveren, zoals: een (minimum en/of maximum) aantal uren inzet van een specialist of een bepaald specialisme. De leverancier werkt daarbij meestal in directe opdracht van de klant. In die zin kan deze sourcing-optie ook wel als 'outtasking' worden benoemd.

Bij een 'resultaatverplichting' is de leverancier contractueel verplicht om een bepaald resultaat te realiseren, zoals: 'de beschikbaarheid van een applicatie, server, of van een netwerk'. Ook het de 'turn-keyoplevering van een applicatie behoort tot deze sourcing-optie.

Hoe de leverancier zijn diensten uitvoert, en welke inzet daarvoor nodig is, wordt aan de leverancier overgelaten (is zijn verplichting). De leverancier werkt daarbij meestal zelfstandig, en in elk geval *zonder* directe opdrachten van de klant (het te bereiken 'resultaat' is immers in het contract overeengekomen).

Single of multi-vendorpolicy

Bij de keuze voor één leverancier (single sourcing) worden alle percelen (althans de percelen die de organisatie wil uitbesteden) aan die ene leverancier uitbesteed.

Daarvoor zoekt de organisatie dan een leverancier die min of meer specialist is op het gebied van het beheer van de betreffende percelen, meestal een wat grotere leverancier en eentje die meer 'generalist' dan 'specialist' (op een perceel) is.

Bij de keuze voor meer dan één leverancier (multi sourcing) wordt een selectie gemaakt van diverse leveranciers die elk specialist zijn in het beheer van een specifiek perceel; een perceel wordt dan uitbesteed aan een dergelijke specialistische leverancier.

Daarbij wordt vaak het uitgangspunt van *best of breed* gehanteerd: de selectie van een leverancier die 'het beste' (of meest professioneel) is voor het betreffende perceel. Vaak kun je daarbij gebruik maken van benchmarks of van tevredenheidsonderzoeken onder andere klanten.

Er is bij multi-sourcing wel sprake van verschillende leverancier die tezamen het beheer uitvoeren over de uitbestede percelen, en dat vraagt een bijzonder vorm van samenwerking tussen de klant en de leveranciers en tussen de leveranciers onderling.

Multi-sourcing voor één perceel

Een bijzondere situatie – waar men zeer voorzichtig mee moet zijn – is de sourcing-optie waarbij meerdere leveranciers worden gecontracteerd voor hetzelfde perceel. Vaak is dit in praktische zin niet mogelijk (zoals het beheer van een server).

Wel zijn er samenwerkingsvormen mogelijk waarbij bijvoorbeeld de ene leverancier het functioneel applicatiebeheer over een applicatie uitvoert, een andere leverancier het technisch applicatiebeheer, en een derde leverancier de hosting van de

applicatie verzorgt. Een ander voorbeeld is het beheer van data: de opslag van – wel verschillende data – bij meerdere leveranciers.

Een bekend voorbeeld van multi-sourcing is voorts de situatie dat ‘een derde’ leverancier de uitwijk voor het datacenter beschikbaar stelt.

Bij multi-sourcing zal dus contractueel moeten worden vastgelegd welke partij waarvoor verantwoordelijk is, wie wat doet (bijvoorbeeld bij een optredende storing) en welke vorm van samenwerking tussen de leveranciers gestalte moet krijgen.

Governance (besturing, regievoering) in relatie met outsourcing

De vorm van sourcing levert ook randvoorwaarden op voor de verantwoordelijkheden en de besturing van de ict-activiteiten. Dit betreft niet alleen het afsluiten en beheren van een contract, maar ook de vorm waarin wordt samengewerkt en de klant de leverancier aanstuurt.

Bij outsourcing op basis van een resultaatverplichting is het gewenste resultaat van de leverancier (de dienstverlening en kwaliteit daarvan) contractueel vastgelegd. Dit betekent overigens niet dat de klant dan ‘achterover kan leunen’; de ontwikkelingen in een organisatie leiden er altijd toe dat er aanpassingen in de contracten (met name in de SLA's) gewenst zijn, of dat de diensten moeten worden aangepast of uitgebreid.

De klant blijft verantwoordelijk bij outsourcing

De opdrachtgever voor de, weliswaar uitbestede, taken blijft verantwoordelijk voor het eindresultaat; hij voert die taken niet uit, maar dient te verifiëren dat de resultaten aan de gestelde eisen voldoen. Dit geldt dus ook bij outsourcing op basis van een resultaatverplichting van de leverancier.

De leverancier de schuld geven?

Stel bijvoorbeeld dat het beheer van internetbankieren – op basis van een resultaatverplichting - door een bank is uitbesteed aan een leverancier. En stel dat je als klant merkt dat internetbankieren niet correct werkt; er is geld van je rekening afgeboekt, terwijl dat zou moeten zijn bijgeboekt.

Je belt de servicedesk van de bank en meldt dit incident. En stel dat de servicedeskmedewerker zegt: “tja, daar kunnen wij niks aan doen; het beheer is uitbesteed aan leverancier X”. Even los van het gevoel dat je bij deze mededeling krijgt, wie stel je dan aansprakelijk voor de afboeking in plaats van de bijboeking? Je stelt de bank toch verantwoordelijk voor het correct functioneren van deze applicatie?

Opdracht

Vind in jouw organisatie twee IT-diensten die op basis van outsourcing aan een (of meerdere) leverancier(s) is uitbesteed. Kies de outsourcing van bijvoorbeeld het beheer of de hosting van een bepaald systeem en/of beheerproces. Het gaat er hierbij om dat je twee contracten/situaties kunt analyseren waarbij de sourcing-optie ‘outsourcing’ is gerealiseerd.

Beantwoord nu voor elk contract/situatie de volgende vragen.

1. Wat zijn de kenmerken van deze gecontracteerde dienst?
 - a. Wat is er precies gecontracteerd c.q. welke diensten levert de gecontracteerde leverancier?
 - b. Op welk systeem en/of applicatie heeft dat betrekking?
 - c. Betreft het contract een resultaat- of inspanningsverplichting van de leverancier?
5. Welke motivatie is daarvoor gehanteerd? Vind je dat terug in bijvoorbeeld het sourcing-beleid en/of een sourcing-strategie? En hoe dan? (Onderbouw de keuze voor de betreffende outsourcing met de elementen uit het sourcing-beleid en de sourcing-strategie.)
6. Welke samenwerking heeft deze leverancier met:
 - d. specialisten van de eigen organisatie;
 - e. andere leveranciers (die andere percelen in beheer hebben)?
9. Hoe vindt vanuit jouw organisatie de sturing op deze leverancier(s) plaats (operationele regievoering)?
10. Bepaal nu zelf:
 - de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de keuze voor outsourcing (als sourcing-optie);
 - de criteria op basis waarvan je zelf voor de sourcing-optie 'outsourcing' zou kiezen en verbijzonder dat naar:
 - resultaatverplichting van de leverancier;
 - inspanningsverplichting van de leverancier;
 - single-vendor strategie;
 - multi-vendor strategie.

2.3 Beschouwingen op outtasking

Wat valt er primair te zeggen over outtasking?

Outtasking

Outtasking is een vorm van sourcing die 'vroeger' al werd gehanteerd, namelijk daar waar specialisten van een leverancier werden ingehuurd voor een project. Outtasking kan echter ook worden geplaatst in het perspectief van het beheer van de ict: een leverancier wordt gecontracteerd om beheerdiensten (het beheren van applicatie) onder aansturing van de klant uit te voeren; de klant is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project, de (specialisten van de) leverancier is ervoor verantwoordelijk om zijn opdrachten conform opdracht uit te voeren.

In bijzondere situaties wordt voor outtasking gekozen voor het beheer van servers, meestal als de klant niet zelf de specialisten daarvoor in dienst heeft (of tijdelijk een capaciteitsprobleem heeft) en daarvoor specialisten inhuurt.

Extra bijzonder is de situatie dat een klant de leverancier niet meer vertrouwt (terwijl wel een contract over outsourcing is afgesloten, zelfs op basis van een resultaatverplichting van de leverancier) en de klant de regie weer in eigen hand wil nemen.

Single of multi-vendor policy

Beleidsmatig of vanuit praktische overwegingen kan een organisatie een keuze maken tussen het contracteren van één leverancier, of van meer dan één voor het uitvoeren van de activiteiten. Voor een project is het bijvoorbeeld niet ondenkbaar dat

een klant diverse specialisten nodig heeft, met ieder specifieke expertise, en die specialisten inhuurt van verschillende leveranciers.

Governance (besturing) in relatie met de outtasking

Zoals hiervoor al aangegeven, levert de vorm van sourcing ook randvoorwaarden op voor de verantwoordelijkheden en de besturing van de ict-activiteiten. Dit betreft niet alleen het afsluiten en beheren van een contract, maar ook de vorm waarin wordt samengewerkt en de klant de leverancier aanstuurt.

Bij outtasking werkt een leverancier, of werken specialisten van een (of verschillende) leverancier(s), onder aansturing (regie) van de klant/opdrachtgever. De klant is dus verantwoordelijk voor het verstrekken van de juiste opdrachten. De (specialisten van de) leverancier voeren deze opdrachten voorts uit. Omdat een klant, ook bij outtasking onder een 'resultaatverplichting' van de leverancier, verantwoordelijk is voor het resultaat, c.q. de kwaliteit daarvan, is de klant er ook verantwoordelijk voor de kwaliteit van het opgeleverde/uitgevoerde werk te valideren.

Opdracht

Zoek in jouw organisatie twee IT-diensten die op basis van outtasking worden ingehuurd. Kies de outtasking voor bijvoorbeeld twee projecten. Het gaat erom dat je twee contracten/situaties kunt analyseren waarbij de sourcing-optie 'outtasking' is gerealiseerd.

Beantwoord nu voor elk contract/situatie de volgende vragen.

1. Wat zijn de kenmerken van deze gecontracteerde dienst?
 - a. Wat is er precies gecontracteerd c.q. welke diensten levert de gecontracteerde leverancier?
 - b. Op welk systeem en/of applicatie heeft dat betrekking?
 - c. Betreft het contract een resultaat- of inspanningsverplichting van de leverancier?
5. Welke motivatie is daarvoor gehanteerd? Vind je dat terug in bijvoorbeeld het sourcing-beleid en/of een sourcing-strategie? En hoe dan? (Onderbouw de keuze voor de betreffende outsourcing met de elementen uit het sourcing-beleid en de sourcing-strategie.)
6. Welke samenwerking heeft deze leverancier met:
 - d. specialisten van de eigen organisatie;
 - e. andere leveranciers (die andere percelen in beheer hebben)?
9. Hoe vindt vanuit jouw organisatie de sturing op deze leverancier(s) c.q. zijn specialisten plaats (operationele regievoering)?
10. Bepaal nu zelf:
 - de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de keuze voor outtasking (als sourcing-optie);
 - de criteria op basis waarvan je zelf voor de sourcing-optie 'outtasking' zou kiezen en verbijzonder dat naar:
 - resultaatverplichting van de leverancier;
 - inspanningsverplichting van de leverancier;
 - single-vendor strategie;
 - multi-vendor strategie.

2.4 Beschouwingen op co-sourcing

Wat is co-sourcing precies?

Co-sourcing

Bij co-sourcing werken klant en leverancier nauw samen om een bepaalde ict-activiteit uit te voeren en/of een bepaald resultaat te realiseren. Meestal heeft dit betrekking op het door de klant en de leverancier gezamenlijk uitvoeren van activiteiten, waarin elke partij, klant en leverancier, specialisten inzet om het gewenste resultaat te verkrijgen; er is daarbij dus sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het project en de projectresultaten, of wel: er is geen dominante partij die de regie heeft. Deze sourcing-optie komt niet veel voor, maar biedt voor beide partijen, klant en leverancier, vaak veel voordelen.

Een bekende vorm waarin co-sourcing als sourcing-optie wordt gekozen, is de gezamenlijke ontwikkeling van een systeem, waarbij beide partijen een belang bij dit resultaat hebben; na het opleveren van het resultaat/systeem kan de klant hiervan gebruik maken, maar kan bijvoorbeeld de leverancier het resultaat/systeem ook aan andere klanten aanbieden.

Een ander vorm waarin vaak co-sourcing wordt gekozen, betreft een project waarin een innovatief product/resultaat moet worden ontwikkeld. Daarbij gaat het om het bundelen van krachten (specialismen, kennis, e.d.). Ook hierbij geldt vaak dat beide partijen een belang bij een goed innovatief resultaat hebben.

Omdat het bij co-sourcen meestal gaat om een door klant en een specifieke leverancier gewenst resultaat, ligt het minder voor de hand om nu te kiezen voor een multi-vendorstrategie; het kan echter wel.

Uit genoemde voorbeelden blijkt ook dat de financiële inspanningen (de investeringen) over klant en leverancier zijn verdeeld en ieder een – eventueel gelijkwaardig – risico draagt dat het gewenste resultaat wordt bereikt.

Governance (besturing) in relatie met co-sourcing

Omdat het kenmerk van co-sourcing is dat er geen dominante regiepartij is (die bijvoorbeeld het risico draagt bij mislukken), is de regie, in principe, ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Beide partijen hebben bijvoorbeeld voor het nemen van beslissingen een gelijke stem, en er wordt continu gestreefd naar consensus over te nemen besluiten.

Opdracht

Zoek in jouw organisatie naar een situatie die op basis van co-sourcing wordt uitgevoerd. Denk daarbij aan de uitvoering van een project dat een innovatief resultaat moet opleveren. Kun je geen co-sourcingsituatie vinden, sla dan de analyse-vragen over.

Beantwoord nu voor elk contract/situatie de volgende vragen.:

1. Wat zijn de kenmerken van deze gecontracteerde dienst?
 - a. Wat is er precies gecontracteerd c.q. welke diensten levert de gecontracteerde leverancier?
 - b. Op welk systeem, applicatie of innovatief product heeft dat betrekking?
4. Hoe is de regie geregeld, i.c. de verdeling tussen:
 - c. verantwoordelijkheden;
 - d. het nemen van besluiten over investeringen en/of activiteiten?

7. Welke motivatie is daarvoor gehanteerd? Vind je dat terug in bijvoorbeeld het sourcing-beleid en/of een sourcing-strategie? En hoe dan? (Onderbouw de keuze voor de betreffende outsourcing met de elementen uit het sourcing-beleid en de sourcing-strategie.)
8. Welke samenwerking heeft deze leverancier met:
 - e. specialisten van de eigen organisatie;
 - f. andere leveranciers (die andere percelen in beheer hebben)?
11. Hoe vindt vanuit jouw organisatie de sturing op deze leverancier(s) c.q. zijn specialisten plaats (operationele regievoering)?
12. Bepaal nu zelf:
 - g. de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de keuze voor co-sourcing (als sourcing-optie);
 - h. de criteria op basis waarvan je zelf voor de sourcing-optie 'co-sourcing' zou kiezen.

2.5 Beschouwingen op insourcing

Laten we tot insourcing nader beschouwen.

Insourcing

Er is sprake van insourcing als een klant besluit om de ict-diensten in eigen beheer uit te voeren. Redenen voor insourcing kunnen zijn:

- lagere kosten voor het beheer van de ict;
- ontevredenheid over de kwaliteit van de dienstverlening van de leverancier(s); dit zou kunnen leiden tot een heraanbesteding, maar ook tot het besluit om weer te insourcen;
- behoefte aan meer businesskennis om de ict te beheren dan in eerste instantie voorzien; vaak vindt hierin een nadere keuze plaats: het echte technische beheer – en zeker van generieke systemen – blijft uitbesteed, het beheer van de systemen en/of beheeractiviteiten waarvoor specifieke businesskennis nodig is, wordt dan weer ingesourcet.

Insourcing als gevolg van fusies en overnames

Er zijn ook situaties bekend waar bedrijf A alle of delen van (het beheer van) haar ict had uitbesteed aan een leverancier. Vervolgens werd bedrijf A overgenomen door (of fuseerde met) bedrijf B. Bedrijf B voerde het beheer over haar ict volledig zelf uit. In de fusie/overname werd besloten om de ict van bedrijf A te insourcen in de ict van bedrijf B.

Risico's en problemen bij insourcing

Het insourcen van ict of het beheer daarvan is in het algemeen niet zo gemakkelijk. Immers, ooit is besloten om het beheer uit te besteden, met als gevolg dat bepaalde expertises en/of medewerkers niet meer in de organisatie beschikbaar zijn. Bij insourcing moet die expertise weer beschikbaar komen. Zeker als dat specifieke expertise is die is verbonden aan het technische beheer, dan is het opnieuw aantrekken van deze expertise vaak niet gemakkelijk.

Een andere overweging – en zeker als ict-middelen door een leverancier worden geleverd (bijvoorbeeld bij hosting) – is dat bij insourcing deze ict-middelen weer moeten worden aangeschaft; dit leidt vaak tot grote investeringen.

Deze overwegingen beschrijven nogmaals het belang van een goede afweging over:

- welke beheeractiviteiten kunnen – verantwoord – worden uitbesteed (bijvoorbeeld gelet op specifieke businesskennis die voor het beheer nodig is;
- welke expertise (en medewerkers) kan worden afgestoten en welke expertise kan het beste worden behouden?

IT-diensten in eigen beheer uitvoeren

Om diverse redenen kan een organisatie besluiten om IT-diensten en -activiteiten niet uit te besteden en de ict in eigen beheer te houden. Sterker nog: het is voor sommige IT-activiteiten misschien wel het beste om die niet bij een leverancier te beleggen. Redenen kunnen zijn:

- de te beheren systemen zijn te bedrijfskritisch om uit handen te geven;
- het beheer vraagt om specifieke expertise van het bedrijf; die kennis kan een leverancier vaak niet leveren;
- een externe sourcing-optie levert geen of negatieve financiële voordelen;
- de risico's van een externe sourcing-optie zijn (te of onaanvaardbaar) groot.

Indien wordt besloten om een of meerdere percelen niet uit te besteden, blijft meestal de bestaande situatie gehandhaafd: de organisatie behoudt een ict-afdeling en moet zorgen voor adequate resources (zoals: specialisten).

De servicedesk uitbesteden?

Een veel gevoerde discussie richt zich op het al dan niet uitbesteden van de servicedesk.

Als je naar **de kennis van de medewerkers op de servicedesk kijkt**, geldt ten eerste dat die in het algemeen vrij veel kennis van de gebruikte systemen en de ict-technologie moeten hebben; ze geven immers support bij het gebruik van de systemen (in het bijzonder applicaties) en dat is enerzijds functioneel en anderzijds technisch gericht.

Functioneel support richt zich op het gebruik van de functionaliteit (“Hoe kan ik ...”); dat vraagt enerzijds kennis van de functionaliteit van de applicatie, maar ook van de wijze waarop de applicatie zou moeten worden gebruikt. Voor dat laatste is het voor medewerkers van een leverancier vaak lastig om daarvoor de kennis op te bouwen. Bovendien zou dat tot hoge kosten kunnen leiden voor de klant, omdat er bij de leverancier specialisten op het gebied van dat specifieke gebruik moeten worden opgeleid en hun kennis actueel moet worden gehouden.

Technisch support richt zich op eventuele technische issues (bijvoorbeeld bij een storing in de beschikbaarheid van een applicatie). Ook hiervoor moet bij een leverancier adequate kennis beschikbaar zijn. Omdat organisaties steeds meer standaard (commercieel verkrijgbare) applicaties gebruiken, is het voor een leverancier vaak niet (of in elk geval minder) problematisch om de benodigde technische kennis op te bouwen en te borgen.

Als je naar **de effectiviteit van een servicedesk kijkt**, blijkt dat voor die effectiviteit niet alleen de (algemene) ict-kennis van de medewerkers een rol te spelen, maar ook de specifieke kennis van de business van de klant. Bovendien blijkt de acceptatie van de servicedesk (zowel qua kennis als het serviceniveau in het algemeen) door gebruikers meer te worden geapprecieerd als de servicedeskmedewerkers (als persoon) bekend zijn bij de gebruikers, en ook als de servicedeskmedewerker kennis heeft van de bedrijfsprocessen. Dit laatste is vooral nodig om de impact van een vraag of melding snel en goed te kunnen inschatten, iets wat voor een ‘algemene medewerker op een servicedesk’, dat wil zeggen een medewerker die de klant niet goed kent, lastig is.

Een casus die dit laatste illustreert, is de volgende. Een supermarkt heeft haar ict uitbesteed, inclusief de servicedesk. Op een zaterdagochtend belt een vestiging/winkel dat er een kassa is uitgevallen. De servicedeskmedewerker vraagt hoeveel kassa's

er nog werken; het antwoord is: “negen”. De servicedeskmedewerker komt tot de conclusie dat er aan de melding een lage prioriteit voor oplossen wordt gegeven: er zijn immers nog negen kassa’s operationeel. Helaas is de inschatting van de impact door de servicedeskmedewerker verkeerd! Het is zaterdagochtend, er staan lange rijen voor de kassa’s en de uitval van één kassa is moordend voor het gemoed van de klanten, maar ook voor het imago van de winkel. Nu is een incidentiele uitval van een kassa nog acceptabel; als de klanten vaker ervaren dat een kassa uitvalt, dan gaat ze wel ergens anders shoppen!

Op deze casus kun je diverse beschouwingen en overwegingen loslaten. Je zou kunnen bedenken dat wellicht de SLA niet goed was (bijvoorbeeld inzake het identificeren van de prioriteit van de melding). Het gaat echter om het principe: een medewerker op een externe servicedesk die de impact van een melding niet goed kan inschatten.

Op zich is het niet moeilijk om een alternatieve oplossing te vinden voor het sourcen van een servicedesk. Als bijvoorbeeld lokale kennis van de klant van groot belang is, kun je als klant zelf een – vaak genoemde – functionele servicedesk houden; die vangt calls van gebruikers af. Eventuele technische problemen worden vervolgens naar een externe servicedesk doorgezet.

Gelet op de problematiek van het handhaven van specifieke kennis van een klant, zie je de laatste tijd vaker dat een – initieel – uitbestede servicedesk weer wordt ingesourcet.

Functioneel (applicatie)beheer uitbesteden?

Analoog aan de beschouwingen op het extern sourcen van een servicedesk, geldt ook dat over het extern sourcen van functioneel applicatiebeheer met de nodige zorg moet worden besloten. Immers, ook voor functioneel applicatiebeheer is vaak een hoge mate van businesskennis van de klant nodig.

Overigens worden in toenemende mate standaard (commercieel verkrijgbare) applicaties gebruikt. Het functioneel applicatiebeheer ligt dan bij de leverancier (behoudens maatwerk dat door een klant is ontwikkeld). De klant moet de aangeboden functionaliteit (en wijzigingen daarop) in het algemeen gewoon accepteren. Dit is overigens vaak hét discussiepunt voor de selectie van een standaard pakket (in het bijzonder gelet op de impact van deze ‘gedicteerde’ functionaliteit voor de business).

In het algemeen is het sterk te overwegen om functioneel applicatiebeheer (en zeker bij maatwerkapplicaties) in eigen beheer te houden. Dit geldt ook voor functioneel beheer, zijnde de functie die de relatie legt tussen de businessprocessen en de (functionaliteit van de) applicaties.

Opdracht

Zoek in jouw organisatie naar een situatie die op basis van outsourcing wordt uitgevoerd en waarbij bepaalde problemen zouden kunnen leiden tot de overweging om de uitbestede diensten weer te insourcen. Denk daarbij aan het beheer van een applicatie.

Beantwoord nu voor elk contract/situatie de volgende vragen.

1. Wat zijn de kenmerken van deze gecontracteerde dienst?
 - a. Wat is er precies gecontracteerd c.q. welke diensten levert de gecontracteerde leverancier?
 - b. Op welk systeem of applicatie heeft dat betrekking?
4. Welke motivatie is voor de outsourcing gehanteerd?
5. Onderzoek en identificeer beheerproblemen die een relatie hebben met de externe sourcing.

6. Analyseer die problemen en trek de conclusie en onderbouw die ook, of het insourcen, dus weer in eigen beheer uitvoeren van de betreffende beheeractiviteiten, niet beter is.
7. Bepaal daarbij:
 - c. de overwegingen om te insourcen;
 - d. de gevolgen van het insourcen.
10. Bepaal voorts:
 - e. de uitgangspunten en randvoorwaarden voor een besluit tot insourcen;
 - f. de criteria op basis waarvan je zelf voor insourcen zou kiezen.

3. Cloud-services

3.1 Beschouwingen op cloudservices

We zoomen nu nader in op cloudservices.

Inleiding

Steeds vaker maken organisaties gebruik van cloud-services, ook wel bekend onder de naam *cloud-based computing* of gewoon "cloud". Cloudservices zijn een verbijzonderde vorm van outsourcing.

Definitie van cloud-based computing

Hoewel er diverse standaarden (en ook een NEN en ISO-norm voor cloud-based computing) worden ontwikkeld voor de definitie van "cloud", is het nog een kakafonie aan uitgangspunten, definities en uitleggen van dit begrip.

Er is wel een aantal gemeenschappelijke kenmerken van "cloud", te weten:

- het leveren van ict-diensten, zoals functionaliteit, door een commerciële provider/leverancier;
- de mogelijkheid van de klant voor *service on demand*: de klant kan diensten afnemen als hij daar behoefte aan heeft;
- het gebruik van deze diensten vindt plaats op basis van *pay per use*: de klant betaalt uitsluitend voor de afgenomen diensten.

Een voorbeeld van een cloudservice wordt bijvoorbeeld door een 'data-hotel' geboden. Een data-hotel biedt storage aan en kan voor een klant gegevens in die storage opslaan. Vaak hoeft de klant niet aan te geven welk volume data hij wil opslaan; hij betaalt in elk geval uitsluitend voor het volume data dat hij heeft opgeslagen.

3.2 Vormen van cloudservices

Welk vormen van cloudservices zijn er?

Cloudservices

Voor cloudservices geldt een algemene indeling die is gericht op het type service dat door de cloudprovider wordt gegeven. Daarbij worden de volgende diensten onderkend.

1. SaaS: Software-as-a-Service

Bij SaaS levert een provider de aan de klant een standaard pakket. Eigenlijk wordt de functionaliteit van het pakket aan de klant aangeboden en wordt de achterliggende applicatieve software, de infrastructuur waarop de software draait en de hosting in de ict-omgeving van de provider verzorgd.

Het voordeel van SaaS is dat een klant niet meer zelf licenties, servers, etc. hoeft te kopen, en vervolgens ook niet de software op die servers hoeft te installeren en te beheren. Ook het 'probleem' van het steeds weer installeren van patches, updates en nieuwe versies wordt door de leverancier verzorgd; daarmee heb je dan ook steeds de laatste versie van de software beschikbaar. Het nadeel van SaaS is dat het de functionaliteit van een standaard pakket betreft. Dat speelt echter ook als een klant zelf (licenties voor) standaard software koopt.

Een bekende leverancier van een SaaS-provider is Google die voor iedereen – en voor particuliere klanten vaak gratis – Google-apps aanbiedt (Google-apps is dan een SaaS-oplossing). In Google-apps zit de functionaliteit van een mailhost (Gmail, vergelijkbaar met Microsoft's Outlook), een agendafunctie en de mogelijkheid om documenten op te slaan (en zelfs door meerdere gebruikers te laten opstellen en muteren (collaboratie)).

Andere voorbeelden van SaaS-oplossingen zijn die van Microsoft met Office 365 (waarin de totale Microsoft Office Suite is opgenomen) en OneDrive als storage-service; ook Dropbox of Datumrijker.nl zijn bekende voorbeelden van SaaS-oplossingen. Verder leveren veel leveranciers van standaard pakketten en ERP-suites de functionaliteit van deze pakketten nu via een SaaS-service.

2. PaaS: Platform-as-a-Service

Bij PaaS levert een provider een totaal ingerichte productie-omgeving, bestaande uit servers en middleware (bijvoorbeeld het OS en het DBMS). Soms wordt door een provider een totaal standaard productie-omgeving geboden, soms heeft de klant nog wel de keuze voor de daarop geïmplementeerde technologie, bijvoorbeeld het DBMS dat de klant wil gebruiken.

Het voordeel van PaaS is dat de klant niet meer zelf een productie-omgeving hoeft in te richten (en bijvoorbeeld geen hardware en systeemsoftware hoeft te kopen) en te beheren. Het nadeel is dat de klant soms geen keuze heeft en moet aansluiten op de standaarden van de provider.

3. IaaS: Infrastructure-as-a-Service

Bij IaaS levert de provider een totale ICT-infrastructuur, vaak inclusief een productie-omgeving. Die infrastructuur bestaat dan vaak uit een netwerk en servers. Een lokaal netwerk is dan ook niet meer nodig: via internet zijn de werkstations met de IaaS-infrastructuur verbonden.

Ook nu is het voordeel dat de klant totaal geen infrastructuur meer zelf hoeft op te zetten en te beheren. De nadelen zijn de door de leverancier opgelegde (technische) standaarden.

De technologische ontwikkeling van deze vormen van cloud-based computing gaan razendsnel. In het bijzonder de flexibiliteit van de inrichting daarvan wordt steeds beter. Dit staat bekend onder de naam "(hyper) converged computing-omgevingen" of ook wel "software defined". Een productie-omgeving (PaaS) kan, soms zelfs door de klant zelf, via software worden samengesteld en ingericht; vaak wordt daarbij gesproken van "een software defined datacenter". Deze ontwikkeling vindt momenteel ook plaats voor de samenstelling en inrichting van IaaS-omgevingen: "de software defined infrastructure".

Opties voor cloud-omgevingen

Naast het type service is bij cloud ook sprake van 'de omgeving' waarin de service al dan niet exclusief voor een klant wordt beheerd. Daarvoor wordt onderscheid gemaakt naar:

- **Private cloud:** een exclusief voor één klant beheerde omgeving.

Als een klant een private cloud bij een provider afneemt, is dat een omgeving die exclusief voor deze klant beschikbaar is. Deze vorm van cloudservices lijkt veel op de traditionele outsourcing waarin een klant gebruik maakt van de specifiek voor deze klant en door de leverancier beheerde omgeving. De voordelen van cloudservices krijgt de klant dan wel.

- **Public cloud:** een omgeving die meerdere gebruikers/klanten samen delen.

In deze vorm van cloud-services maken verschillende klanten gebruik van dezelfde software (shared use) en/of omgeving.

Ook deze vorm van cloudservices heeft analoge kenmerken als bij traditionele outsourcing. Echter, hierbij laat een leverancier meerdere klanten gebruik maken van bijvoorbeeld dezelfde server (shared computer resources). In beide gevallen kan de leverancier – mede met virtualisatie – de server goedkoper beheren en aan de klanten aanbieden.

Bekende voorbeelden van 'public cloud' zijn Office 365, Dropbox en Google apps.

- **Hybrid cloud:** een situatie waarin een klant gebruik maakt van – meestal gekoppelde – omgevingen die bestaan uit public- en private cloudservices.

Hybrid cloud staat ook wel voor de situatie dat deels gebruik wordt gemaakt van cloudservices die zijn gekoppeld aan een eigen beheerde it-omgeving.

Bijzondere vormen van cloudservices

In bepaalde marktsegmenten worden cloudleveranciers actief die specifiek op een marktsegment (bijvoorbeeld voor de logistieke sector) specifieke cloudoplossingen bieden; dat zijn meestal SaaS-oplossingen, maar het kunnen ook andere vormen van cloudoplossingen zijn (met name PaaS, bijvoorbeeld met specifieke beveiligingsoplossingen en -opties). Deze specifieke – op een marktsegment afgestemde – cloudoplossingen worden vaak "**sector cloud services**" genoemd.

Weer een andere vorm van cloud-services zijn de zogenoemde "**federatieve cloud services**". Een federatieve cloud wordt gevormd door maatwerk of standaard oplossingen (met name applicaties) waarbij de gebruikers tezamen kiezen voor dezelfde oplossing; de federatieve cloud wordt dus ingevuld met services die door de klanten – collectief – zijn geselecteerd, en vervolgens door de betreffende cloud-provider voor die klanten wordt beheerd (meestal als public cloud-services).

Webservices

Er zijn diverse leveranciers van de zogenoemde 'webservices'. Dit is meestal SaaS-georiënteerde software die specifieke functionaliteit biedt, doch geen 'totale applicatie' zijn. Amazon is een bekende leverancier van deze webservices. Meestal is de

voorwaarde voor het gebruik van webservices dat de klant gebruik maakt van een standaard technische omgeving, veelal gebaseerd op een *service oriented architectuur* (SOA).

Cloud en regievoering

Voor het definiëren van de sourcing is het dus niet alleen van belang om te kiezen voor een specifieke sourcing-optie, maar daarbij ook te beslissen over de keuze voor 'traditionele outsourcing' en het al dan niet gebruik maken van bepaalde cloud-services.

In het algemeen geldt dat het kiezen voor cloudservices betekent dat de klant geen flexibiliteit heeft wat betreft de afgenomen services. Denk aan de (versies van de) software en/of het moment dat een nieuwe versie beschikbaar komt, of de technologische keuzen van de provider; het is "slikken of stikken".

Let op interfaces bij cloudoplossingen

Een casus: bedrijf X koos ervoor om een CRM-oplossing uit de cloud af te nemen: een SaaS-oplossing in een public cloud; de klantgegevens werden wel in een aparte omgeving voor dit bedrijf bij de provider opgeslagen; een vorm van *hybrid cloud* derhalve.

De keuze voor het gebruik van deze hybrid cloud oplossing werd gemotiveerd door:

- de lagere kosten van een SaaS-oplossing voor CRM dan (licenties voor) een pakket (dus inclusief de licentiekosten, de implementatie en het beheer daarvan);
- besparing in personeelskosten: er waren geen applicatiebeheerders meer bij de klant nodig; alle beheer werd door de provider uitgevoerd

Waar deze klant geen rekening mee had gehouden, was dat de klantgegevens uit de CRM-oplossing in vele systemen werden gebruikt die nog wel bij de klant draaiden. Dit betekende vele interfaces die moesten worden ontwikkeld en beheerd. Achteraf was het geen positieve businesscase. Ook kan men hieruit de volgende lering trekken: het beheren van de informatiearchitectuur vormt een belangrijke basis om outsourcing en het gebruik van cloudoplossingen tot een succes te brengen.

Opdracht

Zoek in jouw organisatie naar een situatie waarvoor cloudservices zijn geselecteerd (bij voorkeur voor zowel SaaS, PaaS als IaaS).

Beantwoord nu voor elk contract/situatie de volgende vragen:

1. Wat zijn de kenmerken van de gecontracteerde cloud-services?
 - a. Wat is er precies gecontracteerd c.q. welke diensten levert de gecontracteerde leverancier?
 - b. Op welk systeem of applicatie heeft dat betrekking?
4. Welke motivatie is voor de keuze voor cloudservices gehanteerd?
5. Welke – eventuele beperkende - consequenties gelden, en heeft men aanvaard, om cloudservices in te zetten?
6. Bepaal nu zelf:

- c. de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de keuze voor het selecteren van cloudservices (als sourcing-optie);
- d. de criteria op basis waarvan je zelf voor cloudservices zou kiezen.

4. De sourcing-strategie geoperationaliseerd

4.1 Uitgangspunten

Wat zijn de uitgangspunten voor de sourcing-strategie?

Uitgangspunten

De uitgangspunten voor de sourcing-strategie zijn eerder globaal beschreven. Samengevat zijn die uitgangspunten:

- het (sourcing-)beleid;
- voorkeuren voor bepaalde vormen van (out)sourcing;
- compliance;
- de indeling in percelen.

Overleg belangrijke uitgangspunten zijn:

- **risico's**: elke vorm van (out)sourcing kent risico's, waarbij – in principe – zou moeten worden gekozen voor de sourcing-optie die de minste risico's met zich mee brengt, dan wel de best beheersbare risico's heeft;
- **kosten en rendement**: elke sourcing-optie brengt uiteraard kosten met zich mee; een leverancier stuurt facturen. Belangrijker is dat een sourcing-optie wordt geselecteerd die het hoogste rendement oplevert;
- **de organisatorische en technische afhankelijkheden** van het uit te besteden perceel en – eventueel – andere percelen.

4.2 Compliance

Aan welke compliance moet sourcing voldoen

Compliance

Compliance, i.c. het voldoen aan wettelijke en andere regelgeving, is een belangrijk uitgangspunt bij het kiezen van een sourcing-optie.

Een bekende wetgeving is die van de Wet op de Privacy ([Wet Bescherming Persoonsgegevens](#)) en de aangescherpte regelgeving in de GDPR, de [General Data Protection Regulation](#). Deze wetten kunnen zich vertalen in eisen aan zowel de leverancier (denk aan het beschikbaar hebben van een ISO 27000 certificaat), het afgeven van een TPM (bijvoorbeeld ISAE 3402 type II of SOC type 2) en de locatie waar applicaties en/of data worden gehost. Vooral voor organisaties waar 'kritische' persoonsgegevens worden beheerd (denk aan medische gegevens), voor banken en verzekeringsmaatschappijen, en voor aan

overheid gelieerde organisaties geldt bijvoorbeeld dat data in hoge mate moeten worden beschermd, maar onder meer ook in een Europees land (of zelfs in Nederland) moeten worden opgeslagen.

Voor het bepalen van de sourcing-strategie (als basis voor het kiezen voor een bepaalde sourcing-optie) moet dus volledig inzicht bestaan in de compliance-regels waaraan moet worden voldaan. Overigens zouden die compliance-regels al volledig in kaart moeten zijn gebracht, omdat het een essentieel uitgangspunt is voor de informatievoorziening en ict zelf, maar ook voor het beheer (en dus de sourcing) daarvan.

Opdrachten

Opdracht 1: Stel vast:

1. aan welke compliance-eisen de informatievoorziening/ict in jouw organisatie moet voldoen;
2. en aan welke compliance-eisen de (out)sourcing voor jouw organisatie moet voldoen?

Opdracht 2: Onderzoek voor tenminste één contract welke clausules, regelingen, e.d. in het kader van compliance in het contract zijn opgenomen.

4.3 De indeling in percelen

Ofwel het afbakenen van (groepen) diensten

De indeling in percelen

De indeling in percelen is een stap die verschillende doelen dient.

1. Ten eerste heb je voor de aanbesteding van de gewenste uit te besteden diensten een afbakening nodig van hetgeen je van een leverancier vraagt c.q. wilt afnemen.
2. Ten tweede kan de indeling in percelen de flexibiliteit in de keuze voor een leverancier ondersteunen.

Belangrijke uitgangspunten bij het definiëren van een perceel zijn:

- een perceel bevat een aantal logisch en/of praktisch bij elkaar passende diensten;
- de percelen zijn zodanig ingedeeld dat tussen de percelen logische, maar ook 'minimale' koppelingen/interfaces bestaan, zodat de individuele percelen bij verschillende leveranciers kunnen worden belegd, maar ook de koppelingen tussen de door die verschillende leveranciers beheerde percelen gemakkelijk kunnen worden gerealiseerd en beheerd; in dit geval spreken we ook wel van: 'loosely coupled services': elke service (c.q. perceel) kan op zichzelf functioneren en worden beheerd, maar kan ook, zonder veel impact, door een andere service (en dus ook leverancier) worden vervangen. Dit principe van 'loosely coupled' zou ook een fundamenteel uitgangspunt moeten zijn bij het ontwerp van de (gewenste) informatie-architectuur: systemen kunnen 'op zich' functioneren en worden beheerd, waarbij 'minimale' interfaces tussen die systemen bestaan;
- een perceel bevat een aantal diensten die je gemakkelijk in z'n totaliteit bij een leverancier kunt beleggen;
- een perceel bevat een aantal diensten die je gemakkelijk van de ene naar de andere leverancier kunt verplaatsen (wellicht in het kader van een – fundamentele - heroverweging op de sourcing, maar ook als je niet tevreden bent over de leverancier, en daarom het perceel bij een andere leverancier zou willen beleggen (een her-aanbesteding derhalve).

Opdrachten

Opdracht 1: Analyseer voor jouw organisatie:

1. welke indeling in percelen is gerealiseerd gelet op de sourcing-opties (dus niet alleen de outsourcing, maar ook de percelen die (nog) in eigen beheer worden beheerd;
2. welke criteria, overwegingen, e.d. zijn gehanteerd om die indeling vast te stellen.

Opdracht 2: Formuleer vervolgens de criteria, overwegingen, e.d. die je zelf zou hanteren om percelen te definiëren.

4.4 Risico's

Welke risico's spelen een rol bij de sourcing-opties?

Risico's

De risico's van (out)sourcing in het algemeen zijn legio. Bekende risico's zijn de volgende twee.

1. Ondanks een gedegen selectie en contractering (denk aan de SLA's) blijkt de leverancier toch niet de door jouw gewenste kwaliteit van dienstverlening te kunnen leveren.
2. Na contractering kom je tot de conclusie dat niet alle gewenste diensten waren gedefinieerd en gecontracteerd en je dus aanvullende diensten moet afnemen, met navenante kosten.

Onderzoek heeft aangetoond dat het mislukken van een outsourcing vaak de volgende oorzaken heeft.

Oorzaken bij de klantorganisatie

- Hoewel de gewenste diensten (en de kwaliteit daarvan) in SLA's zijn vastgelegd, blijken ze onvoldoende inzicht te geven aan de leverancier in het belang van die diensten voor de klantorganisatie en kan de leverancier onvoldoende erop inspelen (zowel in de operationele dienstverlening als in de flexibiliteit om de dienstverlening af te stemmen op de behoeften van de klantorganisatie).
- Er is een 'wurgcontract' afgesloten: de klantorganisatie heeft de diensten ingekocht op basis van prijs (soms komt het voor dat een leverancier 'de klant heeft gekocht', met andere woorden: de klant voor een feitelijk te lage prijs heeft gecontracteerd).
- Zwakke regie bij de klantorganisatie: de regieorganisatie functioneert onder de maat, is onvoldoende op de hoogte van de ontwikkelingen in en de behoeften van de business, en stuurt de leverancier vervolgens niet adequaat aan (of werkt daar mee samen).
- Selectie van 'de verkeerde' leverancier: de leverancier kan uiteindelijk niet de gevraagde dienstverlening leveren of niet meer dan initieel gevraagd (zie ook onderstaand).
- Onvoldoende samenwerking met de leverancier: een klantorganisatie werkt vanuit het perspectief: "We hebben een contract en SLA's, de leverancier moet 'gewoon' leveren wat is afgesproken". Regie wordt ook wel als "it takes two to tango" gekarakteriseerd: beide partijen, klant en leverancier, moeten samenwerken om de door de klant gewenste dienstverlening te krijgen. De houding: "We hebben een contract, en de leverancier moet dat maar regelen" (hetgeen vaak tot 'vingerwijzen' en niet tot 'samenwerking' leidt) is dan ook een totaal verkeerde en leidt in de praktijk niet tot het gewenste niveau van dienstverlening door de leverancier. Je zou zelf het adagium "Help je leverancier jou goed te helpen" moeten aanhangen.

Oorzaken bij de leverancier

Ook bij een leverancier de spelen vaak diverse factoren waardoor een outsourcing mislukt. Hieronder staan enkele ervan opgesomd.

- De leverancier heeft te weinig inzicht in de uitgangspunten, de doelen en de gewenste diensten van zijn klant; de leverancier kan daardoor niet goed inspelen op (het gewenste kwaliteitsniveau van) de gewenste diensten.
- De leverancier zet wellicht na het binnenhalen de beste specialisten in, maar zet die na enige tijd in voor nieuwe klanten.
- De leverancier is intern 'verkokerd' waardoor changes en aanpassingen van de dienstverlening vaak moeizaam verlopen; dit houdt vaak verband met de organisatie van de leverancier, te beginnen bij de scheiding tussen 'commercie' en 'delivery', waarbij commercie omzet wil behalen en 'alles' aan de klant belooft, en vervolgens 'delivery' dat maar moet gaan leveren, ook binnen de financieel overeengekomen condities ("commercie verkoopt z'n schoonmoeder"). Een ander voorbeeld is dat een wijziging in de ene dienst (denk aan het beheer van een applicatie) relaties heeft met een andere dienst (denk aan het beheer van de desktop); applicatiebeheer en desktopbeheer zijn bij de leveranciers vaak in verschillende dienstverlenende eenheden belegd, die echter wel moeten samenwerken, bijvoorbeeld om een change te realiseren.
- Te weinig focus bij de leverancier op innovatie: de business in de klantorganisatie ontwikkelt zich continu en leidt tot nieuwe of aangepaste behoeften aan diensten. Een leverancier moet niet alleen de kennis hebben om hierin samen met zijn klant op te lopen, maar moet ook de bereidheid hebben (en zo in het contract hebben afgesproken) dat changes in de dienstverlening logisch zijn. Een andere oorzaak van dit probleem is vaak dat de klant van de leverancier innovaties, verbeteringen, optimalisaties, e.d. verwacht die enerzijds de dienstverlening van de leverancier in kwalitatieve zin verbetert c.q. optimaliseert, maar anderzijds de dienstverlening goedkoper doet worden. Dit laatste is natuurlijk wel 'snijden in eigen vlees', maar wordt toch vaak van leveranciers verwacht (terwijl die leverancier dat niet operationaliseert).
- Te veel focus op omzet en winst: het is vanuit 'goed ondernemen' natuurlijk helemaal niet verkeerd dat een leverancier is gefocust op omzet en winst; ook in het belang van de klantorganisatie moet een leverancier een gezonde marge hebben. Het kan ook doorslaan: een leverancier brengt dan voor elke extra service ook (bovenmatig) extra kosten in rekening; dit is zeker een risico wanneer 'een klant is gekocht', d.w.z. wanneer de leverancier om de klant te krijgen misschien wel onder de kostprijs heeft geoffreerd.

In het algemeen moet niet alleen rekening worden gehouden met de mogelijke risico's van een sourcing-optie (dus het uitvoeren van een risico-analyse) maar is het ook van belang risico-mitigerende maatregelen te definiëren. Zowel de impact van een risico kan kosten impliceren, als de risicomitigerende maatregelen.

Hoewel het risico van niet identificeren van een niet goed beheerd perceel of dienst misschien wel groter is (als je niet in de gaten hebt dat het niet goed gaat, dan), is het risico dat is verbonden aan de continuïteit van een perceel c.q. dienst het eerste waaraan wordt gedacht. Bij outsourcing wordt vaak gebruik gemaakt van internetverbindingen; de afhankelijkheid van de beschikbaarheid van dat internet is enorm (hoewel internet vrij betrouwbaar is, is dat soms een overweging om lokaal een server te installeren).

Bij outsourcing waarbij de servers bij een leverancier staan opgesteld, ben je – in het kader van die continuïteit – afhankelijk van de continuïteit van dienstverlening die de leverancier kan bieden. Ook dat lijkt misschien een 'open deur' en door leveranciers goed afgedekt (door continuïteitsmaatregelen) maar je zult niet de eerste zijn die 'wordt verrast'. Bij de definitie van de percelen is het dus onder meer van belang om diensten af te nemen, zoals 'uitwijk'. Dit was wellicht – toen de diensten nog in eigen beheer werden uitgevoerd – al geregeld, maar je zou je kunnen laten verleiden door 'het professionalisme' dat je van een leverancier verwacht.

De risico's bij outsourcing zijn wellicht het gemakkelijkste af te dekken, al zou dat maar zijn door 'het kopiëren' van de wijze van beheer die een organisatie eerst zelf had ingeregeld. De risico's bij het afnemen van clouddiensten zijn vaak niet zo gemakkelijk

af te dekken; je moet – in het algemeen – immers een standaard dienst afnemen, en kunt vaak geen specifiek op jouw wensen afgestemd contract afsluiten.

Naast de 'algemene risico's' van (out)sourcing kun je bijvoorbeeld risico's identificeren die te maken hebben met een *vendor lock-in*. Daarmee wordt bedoeld dat je – na outsourcing – volledig afhankelijk bent geworden van die leverancier en slechts met veel inspanning (en dus kosten) kan switchen naar een andere leverancier (of sourcing-optie). Dit maakt ook het belang van het goed definiëren van percelen duidelijk: het maakt het switchen gemakkelijker.

In dit kader is het goed na te denken over exitclausules in het contract, of breder: de exitstrategie: wat moet je doen om een perceel bij een leverancier weg te halen en bijvoorbeeld bij een andere leverancier te beleggen? In het kader van cloudservices is er vaak zelfs sprake van de enorme inspanningen die je moet doen om je data weer beschikbaar te krijgen (en dan niet gesproken over de inspanningen om bij een nieuwe (cloud-) leverancier de dienstverlening in te regelen (belangrijke aandachtspunten bij het kiezen van een SaaS-, PaaS- of IaaS-leverancier). Bij een leverancier van 'standaard outsourcing-diensten' kun je gemakkelijk afspreken dat die leverancier bij een exit een 'kopie' van bijvoorbeeld je data oplevert; een cloudleverancier biedt dit meestal niet aan.

Opdracht

1. Analyseer een contact over outsourcing op (potentiële) risico's.
2. Benoem voor dat contract welke risicomitigerende maatregel zijn benoemd en genomen.
3. Analyseer voor de contractering van clouddiensten de (potentiële) risico's (bij voorkeur op basis van een concreet contract, of anders een fictieve situatie).
4. Benoem de voor dat contract gedefinieerde risicomitigerende maatregelen (of eventueel voor een fictieve situatie de te nemen maatregelen).
5. Neem nu als uitgangspunt de verschillende sourcing-opties (outsourcing, outtasking, cloud-services, e.d. maar ook in de situatie van een single- en een multi-vender situatie) en benoem en classificeer de daaraan verbonden (potentiële) risico's. Zie daarvoor ook het hoofdstuk over de sourcing-opties.
6. Benoem vervolgens de voor die risico's te nemen mitigerende maatregelen.

4.5 Kosten en rendement

Veel organisaties hanteren het sturen op de kosten van de ict als uitgangspunt. Dat is wel begrijpelijk: de ict kost nu eenmaal veel geld

Kosten en rendement

Organisaties zijn makkelijk geneigd om bij het aanbesteden van een perceel op basis van offertes 'de goedkoopste' leverancier te selecteren; dit is in eerste instantie wellicht begrijpelijk, maar zoals het spreekwoord luidt: goedkoop is duurkoop.

Het is van belang om bij de selectie van een leverancier – en dus op basis van de offerte – niet alleen naar de prijs te kijken, maar ook naar de kwaliteit. Het gaat er dan bijvoorbeeld niet om dat een leverancier continuïteit garandeert, maar ook – heel belangrijk – hoe die leverancier die continuïteit gaat realiseren. In offertes zie je vaak grote verschillen in prijs, kwaliteit en de wijze waarop de diensten worden ingericht en uitgevoerd.

Belangrijker dan de kosten van de (out)sourcing is het rendement dat op de (out)sourcing kan worden behaald; dit is überhaupt een uitgangspunt dat voor een (financieel) oordeel over de informatievoorziening/ict en het beheer daarvan zou moeten worden gehanteerd.

Een voorbeeld: een organisatie heeft een leverancier geselecteerd die enerzijds een perceel "bewezen" zeer goed kan beheren (in het kader van het kwaliteitskenmerk 'operational excellence' en in het kader van 'best of breed') en die anderzijds ook goedkoper is in het aanbod dan concurrenten. Het lijkt dan inderdaad erg aantrekkelijk om die leverancier te selecteren. Er is echter een goede reden om (misschien) toch een concurrent te selecteren die wellicht minder is gespecialiseerd in de betreffende dienst en duurder is in zijn aanbod; die duurdere leverancier zou namelijk wel eens meer kennis van het marktsegment kunnen hebben, en dus de mogelijkheid om 'mee te denken' met de business en advies te geven; dit in het kader van "customer intimacy". Misschien biedt die goedkopere leverancier puur en alleen een standaard dienst, maar blijkt uit nader onderzoek er toch behoefte te zijn aan een meer op de klant afgestemde dienst en is meer customer intimacy een zwaarwegende factor. Vergelijk dit overigens met de altijd spelende afweging tussen een standaard applicatie of maatwerk. Toch is het vaak zo dat een duurdere leverancier meer diensten en meer flexibiliteit levert, dan een goedkopere. Dit geldt zeker op de langere termijn.

Een waargebeurde situatie laat het volgende zien. Na een eerste leveranciersselectie, de short list, bleven twee offertes over waaruit de definitieve keuze moest worden gemaakt. De ene leverancier offereerde € 1 miljoen, de tweede leverancier offereerde € 2 miljoen. Ra, ra, wat is hier aan de hand? De leveranciers offereerden namelijk beiden op dezelfde RfP (RfP staat voor Request for Proposal en is de omschrijving van de procurement door de klant op basis waarvan de leverancier een offerte uitbrengt) en dus dezelfde gevraagde diensten.

De 'goedkopere' leverancier offereerde precies wat in de RfP werd gevraagd, net als de 'duurdere'. Voor zijn hogere offerteprijs gaf de 'duurdere' leverancier als verklaring dat 'alle diensten flexibel zijn, dus als er 'iets extra's' zou moeten worden geleverd, dat in de prijs was inbegrepen. Uiteraard is deze uitspraak nader onderzocht en gevalideerd, maar in de kern wat dit ook zo. Omdat het budget slechts € 1,2 miljoen was, werd uiteindelijk voor de goedkopere leverancier gekozen. Later bleken diverse aanpassingen en min of meer kleine uitbreidingen van de gewenste diensten nodig te zijn; de goedkopere leverancier vroeg direct om een hogere prijs; immers was de te leveren dienstverlening 'in beton gegoten'. Uiteindelijk was de organisatie duurder uit dan wanneer zij de duurdere leverancier hadden gecontracteerd.

Weer een ander voorbeeld is van een organisatie die een 'goedkope' leverancier selecteerde (mede op basis van 'operational excellence'). Deze leverancier was technisch een professional, maar kende het marktsegment en de business niet. Op enig moment waren er businessontwikkelingen die zouden leiden tot aanpassing van de ict (inhoudelijk) en waarvoor onderzoek en een gepast aanbod van de leverancier nodig was. Omdat de geselecteerde leverancier niet kon meedenken en adviseren over oplossingen en daardoor geen business-advies kon geven, moest een adviseur worden ingehuurd; Uiteindelijk moest een andere leverancier worden geselecteerd voor het beheer van de nieuwe oplossingen. Bij nadere analyse bleken er wel degelijk leveranciers te zijn die adequaat op de businessontwikkelingen hadden kunnen inspelen en met een adequaat aanbod hadden kunnen komen. Je zou uit deze casus kunnen opmaken dat een verkeerde keuze is gemaakt bij de selectie van de leverancier: op basis van operational excellence en prijs, en niet op basis van customer intimacy, flexibiliteit en kennis (van de business).

Een uitgebreide beschouwing op de kosten en de baten (in het kader van het rendement) wordt gegeven in de cursus **Vorbereiden en uitvoeren van sourcing-activiteiten**, het hoofdstuk **De businesscase**.

Opdracht

1. Benoem de kosten die aan de diverse sourcing-opties zijn verbonden.
2. Benoem het rendement dat je van elke sourcing-optie verwacht of zou willen dat wordt opgebracht.

4.6 Afhankelijkheden bij het selecteren van sourcing-opties

Welke afhankelijkheden zijn er?

Organisatorische en technische afhankelijkheden

Bij de sourcing-strategie is het van belang om rekening te houden met organisatorische en technische afhankelijkheden tussen de percelen c.q. de te contracteren diensten, bijvoorbeeld bij het benoemen van de percelen.

Een organisatorische afhankelijkheid ontstaat per definitie bij het outsourcen: je wordt – als klantorganisatie – afhankelijk van de leverancier. Hoewel de leverancier – bijvoorbeeld bij de hosting van applicaties – de continuïteit van een applicatie moet verzorgen, heb je een afhankelijkheid van die leverancier bij het realiseren van wijzigingen in die applicatie (de hostingpartij moet de nieuwe versie van de applicatie installeren en – bij voorkeur op een door de klant gedefinieerd moment – aan de gebruikers beschikbaar stellen. Bij het realiseren van de wijzigingen (door technisch applicatiebeheer) moet daarbij rekening worden gehouden met de technische eisen die de hostingpartij stelt.

Lastiger wordt deze situatie als voor het (technisch) applicatiebeheer een leverancier is gecontracteerd; nu moeten twee leveranciers met elkaar samenwerken en hoe regel je dat als klant in? En ook: hoe hou je als klant zicht op hetgeen die twee leveranciers samen afspreken en op de kwaliteit van de onderlinge samenwerking?

Denk in dit kader aan een al eerder geschetste situatie dat een applicatie niet meer door de gebruikers kan worden gebruikt: er is een storing. Wie heeft primair de verantwoordelijkheid voor het zoeken naar de oorzaak van de storing en het ontwikkelen en realiseren van de oplossing? Wie heeft de primaire verantwoordelijkheid voor de regie daarop? Dit soort situaties leidt vaak tot 'vingerwijzen' door de leveranciers: beiden stellen "dat de andere partij de oorzaak van het probleem is en/of er de verantwoordelijkheid voor heeft ..."

De technische afhankelijkheid blijkt bijvoorbeeld uit de koppeling tussen de beheer/productieomgeving van de leverancier en die van de klant; vanuit beide kunnen eisen worden gesteld om interfaces/koppelingen mogelijk te maken, om de in de diverse omgevingen opgenomen componenten (denk aan applicaties) optimaal te kunnen beheren, maar ook om de interfaces te kunnen beheren.

Wanneer zowel het technisch applicatiebeheer als de hosting van een applicatie is uitbesteed, bestaat er een koppeling tussen de ontwikkelomgeving van de applicatiebeheerder (OTA: Ontwikkel-, Test- en Acceptatieomgeving) en de productieomgeving van de hostingpartij (AP: Acceptatie- en Productieomgeving). Hoe vindt de afstemming plaats tussen de eisen die vanuit beide leveranciers voor hun omgevingen worden gesteld, en hoe vindt de overdracht plaats tussen applicatiebeheerder en hostingpartij?

In het bijzonder bij cloudservices moeten vaak de omgevingen van de diverse leveranciers aan elkaar worden 'geknoopt'. Zo kun je Office 365 wel uit de cloud afnemen, maar de daarin opgenomen applicaties worden veelal in de diverse businessapplicaties gebruikt. Een voorbeeld daarvan is het volgende.

Een organisatie besluit om een CRM-systeem uit de cloud af te nemen (als SaaS-service). In dat CRM-systeem staan de gegevens over de klanten. Deze gegevens zijn van belang voor:

- het marketing-systeem voor gerichte marketingacties naar de klanten;
- het order-systeem voor het registreren van orders/opdrachten van de klanten;

- het financiële systeem voor het opstellen en versturen van facturen naar de klanten;
- het logistieke systeem voor het vershippen van de bestelde producten naar de betreffende klant.

Afhankelijk van de sourcing van zowel het CRM-systeem, als van de systemen die van de CRM-data gebruik maken, moeten interfaces worden ontwikkeld en beheerd. De organisatorische en technische afhankelijkheden zijn sterk afhankelijk van de gekozen sourcing-opties. In het algemeen zijn deze afhankelijkheden minimaal als de optie 'single sourcing' wordt verkozen (met andere woorden: dat één leverancier is gecontracteerd) ten opzichte van multi-sourcing (verschillende leveranciers zijn gecontracteerd).

Opdracht

1. Analyseer een contract over outsourcing en benoem:
 - a. de organisatorische afhankelijkheden die aan de orde zijn;
 - b. hoe die organisatorische afhankelijkheden zijn 'afgedekt'.
4. Analyseer een contract over clouddiensten en benoem:
 - c. de organisatorische afhankelijkheden die aan de orde zijn;
 - d. hoe die organisatorische afhankelijkheden zijn 'afgedekt'.

4.7 Een beslissingsschema voor sourcing-strategie

Hoe kan een beslissingsschema helpen bij het vaststellen van de sourcing-strategie?

Schema ter ondersteuning van de sourcing-strategie

Voor het bepalen van de sourcing-strategie is het handig om per perceel een schema op te stellen van de elementen die de beslissing over de betreffende sourcing-strategie ondersteunen. Een voorbeeld van een dergelijk schema is onderstaand opgenomen.

- a. Perceel: ...
- b. Concrete beschrijving van een perceel: ...
- c. Vigerend beleid: ...
- d. Toelichting op de bedrijfskriticiteit van het perceel: ...
- e. Compliance-eisen: ...
- f. Voorkeuren en eisen voor de sourcing-optie(s): ...
- g. Voorkeuren en eisen voor (potentieel) te selecteren leveranciers: ...
- h. Gewenste baten c.q. toegevoegde waarde van een leverancier: ...
- i. Analyse van technische afhankelijkheden: ...
- j. Analyse van organisatorische afhankelijkheden: ...
- k. Risicoanalyse: ...
- l. Gewenste mitigerende maatregelen: ...
- m. Kostenanalyse (budget, financiële randvoorwaarden, e.d.): ...

Dit schema kan niet alleen het besluit over de sourcing-strategie ondersteunen, maar kan ook worden gebruikt voor de evaluatie van de offertes van leveranciers wanneer die zijn ontvangen.

5. Sourcing trends

5.1 Aankomende trends

Tien aankomende trends op het gebied van sourcing

1. Security krijgt alle aandacht

Security staat op ieders agenda, van de vergaderruimte tot in de koffiekamer. Deze trend zal sourcing-strategieën sterk gaan beïnvloeden. Met het toenemende internet- en cloudgebruik door bedrijven en het opkomende Internet of Things (IoT) is het onontkoombaar dat beveiligingsrisico's toe zullen nemen. Een groeiende hoeveelheid aan kwaadwillenden zullen creatieve manieren vinden om zwakheden te exploiteren, vaak met verwoestend effect. Daarnaast zullen controleurs oplopende hoge boetes uitdelen aan bedrijven met slechte informatiebeveiliging. Het is dus van het hoogste belang dat op dit gebied alles in orde is binnen het bedrijf.

Met de komst van security-officieren zullen veel organisaties gaan kijken naar gespecialiseerde bedrijven die oplossingen op het gebied van informatiebeveiliging verkopen met Security-as-a-Service-capaciteiten die hun data kunnen beschermen.

2. Toename aan insourcing

"Bedrijven zullen gebruik maken van de ervaring die zij hebben opgedaan als gevolg van het werken met outsourced offshore teams en zullen hun zaken in eigen handen gaan nemen", voorspelt Randy Vetter, senior directeur bij outsourcing consultancy Alsbridge. "De doelstelling van deze aanpak is de kosten te verminderen door de marge van de aanbieder weg te nemen, evenals de flexibiliteit te vergroten door contractuele beperkingen te verwijderen." Bedrijven zullen waarschijnlijk slimmer worden qua insourcing in het algemeen, door te profiteren van de geleerde lessen.

3. Meer in de cloud

Bedrijven beginnen in te zien dat cloudoplossingen onontkoombaar zijn. Alle data opslaan bij een clouddienst is echter te riskant, dus zal er veel geëxperimenteerd worden met de opslag bij meerdere clouddiensten tegelijkertijd.

4. Regie-organisaties worden mainstream

Multi-sourcing heeft de werklast van de regie-organisatie vermenigvuldigd. Klanten zoeken naar manieren om de uitdagingen aan te pakken inzake het onderhouden van steeds meer complexe leveranciersmodellen voor meerdere leveranciers. Daarom vestigt het Vendor Management Office zichzelf als een manier om een overzicht op hoog niveau te geven en tegelijkertijd de van-dag-tot-dag-taken te managen en de verschillende aanknopingspunten tussen verschillende leveranciers in de dienstverleningsketen te onderhouden." willen vervangen door de tekst: "Daarom is het van belang dat een regie-organisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau sturing geeft aan zowel de afstemming over de gewenste dienstverlening aan de

business, als sturing geven aan de – vaak de gecompliceerde - situatie van een multi-vendor keten waarmee de uiteindelijke dienstverlening aan de business – integraal – moet worden geleverd.

5. De uitdaging van systeemintegratie wordt alleen maar groter

Bedrijven adopteren steeds meer opkomende digitale technologie en zullen daardoor tegen een steeds moeilijkere integratie-uitdaging aanlopen. Veel van de krachtigste cloudtechnologieën zullen een ingewikkelde integratie-inspanning vereisen, te vergelijken met de vereisten van de installatie van een ERP-systeem. Omdat de meeste bedrijven niet genoeg medewerkers met de kennis hiervoor in huis hebben, zullen zij het integratie-, incident- en changemanagement van de diensten moeten outsourcen.

6. Het universum aan diensten dijt uit

Klanten zullen diensten afnemen van een groeiende lijst technologieleveranciers. We zien meer productgestuurde diensten, aangezien meer productgerichte verkopers, zoals Cisco en anderen, verder gaan dan alleen hun producten verkopen door diensten te leveren rondom hun producten.

7. Multi-speed-IT

Multi-speed-IT is het managen van twee kanten van je bedrijf door middel van IT, namelijk het draaien van je organisatie en daarnaast het veranderen van je organisatie. Door duidelijk de rollen te verdelen van de respectievelijke groepen, kunnen die groepen hun contributie aan de organisatie optimaliseren. Het sourcing-beleid zal hier vervolgens ook op aangepast moeten worden.

8. Leveranciers worden minder hard

Na 20 jaar, waarin leveranciers gewend waren om klanten eenzijdige voorwaardes te bieden en weinig meegaand waren door de lage prijzen die zij vroegen, begint het besef te ontstaan dat verdere marktpenetratie, vooral penetratie in de corebusiness van grote organisaties, een meer meegaande benadering vereist dan vroeger.

9. Automatisering zal relaties herdefiniëren

Bij bedrijven waar menselijke arbeiders vervangen worden door kostenbesparende machines moeten de contacten herzien worden, zodat deze overeenstemmen met de nieuwe situatie. Zowel de klant als de leverancier zal deals moeten heroverwegen op het moment dat er meer gerobotiseerde automatisering in de IT wordt opgenomen.

Klanten zullen hun sourcing-strategieën moeten heroverwegen. Ook zullen ze moeten bekijken hoe ze hun RPA-mogelijkheden (Robotic Process Automation) zullen bouwen en hoe leveranciers de automatisering in hun oplossingen voort kunnen zetten. Beide partijen moeten de rollen en vaardigheden herdefiniëren van banen, evenals de raakpunten managen tussen geautomatiseerde functies en werk dat door mensen wordt uitgevoerd. Dit kan een significante uitdaging voor outsourcing-relaties veroorzaken, wanneer afspraken vrij flexibel moeten zijn om deze sterk dynamische omgeving te ondersteunen.

10. Agile sourcing groeit

Met de snelheid waarin technologie zich ontwikkelt, zal de uitbesteding van beslissingen hierover ook moeten versnellen. Steeds meer organisaties adopteren de agile-werkmethode, waarmee ze met korte sprints en veel iteraties samenwerken met de leveranciers.